

중소기업의 생산성 향상 (인간관계를 중심으로)

최종태 / 서울대 경영대학 교수·경영학 박사

1. 기업과 경제적 성과

經營目標가 單一目標觀에서 多元目標觀으로 移行되고 經營目標가 多樣化되더라도 經濟的 目標가 企業의 中心目標임에는 아무도 否定할 수 없다.

組織시스템에는 여러가지 형태가 있다. 그러나 企業은 다른 組織시스템과는 그 성격을 달리한다. 企業은 「百의 知識보다 하나의 成果」를 존중하는 成果社會의 대표적인 존재로서 成果主義의 論理가 經濟社會에 항상 반영되고 있다.

우리는 다음 表 1에서 4가지의 理想을 생각할 수 있다.

表 1.

	[4가지 理想]	[4가지 機能]
一般的·根本的 理想	富理想-그의追求=經濟·政治的	機能
	眞理想-그의追求=科學的	機能
	善理想-그의追求=倫理·道德的	機能
	美理想-그의追求=美的	機能

이 중에서 어느 것을 主要選擇原理로 삼느냐는 組織體의 목적과 성격에 따라서 다르다. 企業은 두말할 나위 없이 富(plenty)의 理想과 그의 追求를 主要選擇의 原理로 삼기 때문에, 成果社會로서 經濟·政治的 機能(economic-political functions)을 中心機能으로 삼는다. 이러

한 점에서 企業은 學校·孤兒院·양로원·교회·라이온즈 클럽·동창회 등과는 다르다. 企業은 經濟的 機關(economic institution)으로서 「富」의 理想을 제 1차적 選擇原理로 삼는 成果社會이다. 또 富를 이룩하기 위해서는 그 구성원의 힘을 모으는 統治的 機能이 필요하고, 또 이들의 共同體를 형성시켜주는 社會的 機能이 필요하다.

이러한 점에서 企業은 經濟的 組織(economic institution)으로서, 統治的 組織(governmental institution)으로서, 工場共同體(plant community)로서 인식되어야 하며 經濟性 原理 이외에 政治性 原理, 共同體性的 原理도 함께 選擇의 原理로서 고려되어야 한다.

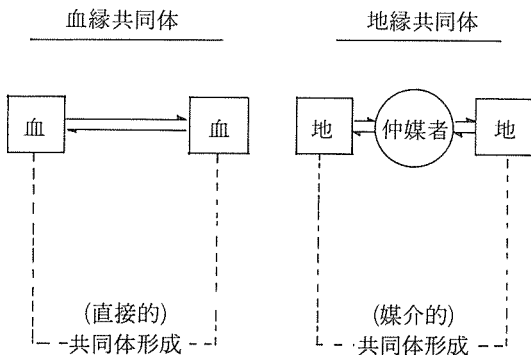
그렇기 때문에 企業은 「眞」(truth)의 理想을 추구하기 위하여 科學的 機能(scientific function)의 실현을 第一次的 選擇原理로 삼는 大學과는 組織의 목적이 다르며, 「善」(good)의 理想을 추구하기 위하여 倫理·道德的 機能(ethic-moral functions)의 실현을 第一次的 選擇原理로 삼는 교회와는 組織의 목적이 다르다. 뿐만 아니라 「美」(beauty)의 理想을 추구하기 위하여 美的 機能(aesthetic functions)의 실현을 第一次的 選擇原理로 삼는 藝術團體와도 組織의 목적이 다르다.

따라서 企業의 製品生産이 오로지 科學的 機能의 관점이나 美的 機能의 관점에서만 추구된

나머지 製品의 原價가 비싸게 들어서 消費者가 원하는 價格의 상품으로서의 가치가 없으면 그의 목적을 달성할 수 없게 되고, 따라서 그 企業은 社會에서 存在價値가 없게 된다. 물론 企業이 理想을 富에 두고 經濟的 기능을 選擇原理로 삼는다고 해서 다른 餘他的 理想과 機能을 모두 무시해도 좋다는 말은 아니다. 企業이 長期的 안목으로 볼 때 富 以外的 餘他的 理想과 機能도 보조적으로 반드시 고려되어야 한다. 하지만 第一次의 選擇原理는 富의 理想과 成果主義를 실현시킬 수 있는 經濟的 機能에다 두어야 함에는 論議의 여지가 없다. 그러므로 經濟目標은 企業의 多元目標 중 가장 중요한 目標의 하나임을 부정할 수 없다.

2. 일의 보람의 經營文化

우리는 共同体를 血緣的 共同体와 地緣的 共同体로 대별할 수 있다. 전자는 혈연을 통하여 이루어지기 때문에 공동체 형성에 특별한 중매자가 필요없다. 부모와 자식간 혹은 형제간에는 특별한 매개체 없이도 언제나 공동체 형성이 가능하다. 그러나 지연적 공동체에서는 공동체 형성의 目的에 의한 媒介體 즉 중매자가 반드시 필요하다. 예컨대 바둑·낚시·골프 등의 취미 중심의 공동체에서는 바둑·낚시·골프라는 중매자를 통해서, 종교·사상 등의 가치 중심의 공동체에서는 종교나 사상이라는 중매자를 통해서 이루어진다. 마찬가지로 組織시스템의 共同体 形成에서도 대학의 경우는 학문을 통해서, 병원의 경우에는 의술을 통해서 그 기대의 기반을 구축한다.



그러면 企業이라는 生産시스템의 共同体 形成을 위한 기반은 무엇인가? 무엇이 企業共同体 形成의 触媒劑가 되는가? 이에 대한 대답으로서 우리는 職務가 바로 기업의 공동체 형성에 요청되는 基本触媒單位라 할 수 있다. 즉 企業이라는 成果시스템의 공동체의 기반은 職務單位(job unit)를 통해서 이루어지는 것이다. 그러기 때문에 職務는 경영조직의 가장 기본적인 細胞(cell)로서 인정되고 있다.

경영문화의 주체인 勞使도 職務를 통해서 상호협력 내지 갈등의 관계가 형성되는 것이다. 그러기 때문에 직무를 매개체로 한 共同体 確立의 價値(value) - 意思決定(decision making) - 行動(behavior)의 体系가 經營文化에 밀착되어 있지 않으면 그 企業의 生命體는 유지될 수 없는 것이다.

1) 從業員의 일의 보람 文化

앞에서 언급한 바 있듯이, 기업의 구성원은 職務를 媒体로 한 共同体를 형성한다. 그러므로 인간관계 내지 상호작용도 직무를 통하여 運命 共同体로서 또는 利益共同体로서 형성될 때 그것이 장기적으로 그리고 건전한 형태로 이루어지는 것이다. 만일 직무를 도외시하고 오로지 인간의 감정적인 측면만 존중하여 刺戟-反應을 시도한다면 그 인간관계의 상호작용은 일시적인 캄플 주사와 같은 해열제의 역할밖에 하지 못할 뿐만 아니라, 오히려 장기적인 면에서는 副作用의 逆機能을 도출시키게 된다.

만약 기업의 공동체 형성을 오로지 구성원의 자극반응의 단순반복적인 相互作用으로서만 그 효과를 노린다면, 당사자는 곧 조종당하고 있다는 것을 알게 될 것이다. 이렇게 되면 우호적인 人間關係는 그때부터 기대할 수가 없는 것이다.

한 때 우리나라에 소위 西歐式 人間關係의 技法이 유행하였다. 우호적인 인간관계를 위해서 상대방에게 안정감을 불어넣어 줄 수 있는 여러 기법이 유행하였다. 이를 보면 「상대방을 부를 때는 반드시 그 사람의 이름을 기억해서 불러라」 「생일날 축하카드를 보내라」 「옆을 지나칠 때는 어깨를 두드려 주라」 등과 같은 것이 많이 활용되었다.

물론 안하는 것보다는 하는 것이 좋다. 그러

나 다른 조치는 하나도 없이 이것만 계속하는
上司가 있다면 두 달이 못가서 그上司는 부하
들로부터 다음과 같은上司로 낙인 찍히게 된
다. 즉, 「저 사람 매일 저런식으로 하는 사람」
이라고 낙인 찍혀버리면 그 다음부터는 아무리
진실로 대했다 하더라도 부하나 동료들로부터
로얄티(Royalty)를 얻을 수 없게 되는 것이다.

생각컨대 人間關係는 일시적인 해열제와 같은
手法으로는 되지 않는다. 어디까지나 장기안목
적이고 근본적인 태도의 확립이 필요한 것이다.
그러기 위해서는 상대방의 欲求構造의 刺戟-反
應이라는 소극적이고 수동적인 태도에서 탈피
하여 職務를 통한 欲求構造의 開發이라는 적극
적이고 능동적인 자세를 지향해야 한다. 진정한
의미에서는 職務上的 유대관계없이 人間關係를
잘 맺자고 아무리 외쳐본들 이는 일시적인 구
호에 지나지 않게 되는 것이다. 장기적이며 건
정한 人間關係수립을 위해서는 상호 運命共同
체로서 또는 利益共同体로서 육성시켜 주는데서
비롯한다고도 할 수 있다.

이러한 점에서 이미 선진산업국에서는 職務
와의 관련하여 部下의 지도육성을 상사와 부하
의 인간관계에 중점을 두어 이를 실천해 왔던
것이다. 그러나 우리나라 企業經營에 있어서는
이 점에 대해서 너무나 소홀히 취급하고 있는
것을 자주 볼 수 있다.

2) 現代産業社會와 QWL

대부분의 현대인에게 있어서 일(work)은 일
상생활중 가장 중요한 문제이다. 그들의 가문,
가족생활, 계획 그리고 생활시스템은 직장의 직
무를 중심으로 하여 형성되고 통합되고 있다.
즉 그들은 직장생활을 기준으로 해서 매주·매
달·매년의 생활을 계획하고 있다. 그러기 때문
에 가족들도 가장의 직업에 대한 중요성을 잘
알고 있고, 모두가 직장의 요구에 따라 그들의
생활을 설계하기도 한다. 일을 하는 것과 일을
하기 위해 계획하고 준비하는 것은 부모와 자
식들의 중요한 관심사가 된다. 자식들이 성장
하면 곧 어떤 직업을 가지겠는지에 대한 질문
을 받게 되는 것이다. 여하튼 우리 생활의 전부
는 직업중심이고 일중심이며 雇傭에 초점을 두
고 있다. 그러므로 현대 산업사회에서 職場生活
이 차지하는 시간이 하루의 생활 사이클의 대

부분을 차지한다고도 할 수 있다. 가령 24시간
중 수면시간을 8시간, 출퇴근을 2시간 제외한
다면 나머지 14시간 중 8시간 이상을 직장생
활에 소비하므로 하루의 活動時間의 2/3 이상을
職場에서 보내고 있는 것이다. 그러므로 職場
生活의 보람은 곧 인생의 보람을 의미하므로 오
늘날 소위 人生的 質(quality of life)을 높이는
지표로서 勤勞生活의 質(quality of working life)
즉 職場生活의 보람의 向上을 그의 지표로 삼고
있으며, 또 근로생활의 질을 높이는 지표로서
종업원이 항상 대하고 있는 職務에 대해 希望
과 보람을 느낄 수 있도록 하는 職務設計(job
design)를 그의 主要指標로 삼고 있다. 그러므
로 職場生活의 보람을 느낄 수 있는 직무 설계,
인생의 보람을 느낄 수 있는 직무설계가 오늘날
직무집착의 공동체 경영문화 수립에 구체적인
수단으로 등장된다.

表 2. 企業意識과 職業意識의 差異와 關係

	企 業 意 識	職 業 意 識
특 성 (내용)	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 일원으로서 자기 과시 기업으로의 일체감 기업중에서의 자기실현의 만족 集團의 精神(집단중의 各人의 共通意識) - 전 체중에서 전체를 위한 공헌에 기쁨을 가짐 運命共同体로의 기업 의 인식 	<ul style="list-style-type: none"> 직업에 대한 자기 과시 직업에 필요한 능력에 자신 직업을 통해서 인간적 성장을 자각 各人의 個人的 意識- 成果에 대한 책임감과 자기만족을 얻음 利益共同体로서의 企業의 인식
관 계	<ul style="list-style-type: none"> 職業意識의 뒷받침이 필요 職業意識 實現의 장소 	<ul style="list-style-type: none"> 企業意識의 뒷받침이 필요 企業意識의 정도에 따라 職業意識 실현의 성과가 크게 영향을 받는다.

